

Anna-Leena Pitkänen

MOTIVAATION YHTEYS SITOUTUMISEEN

Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja organisaatiot
2013

MOTIVAATION YHTEYS SITOUTUMISEEN

Pitkänen, Anna-Leena
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Huhtikuu 2013
Ohjaaja: Heinonen, Eila
Sivumäärä: 63
Liitteitä:

Asiasanat: motivaatio, sitoutuminen, flow

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten motivaatio vaikuttaa työhön sitoutumiseen.

Tutkimuksessa selvitettiin minkälaisilla kannustimilla motivaatioon voidaan vaikuttaa, ja mitkä tekijät vaikuttavat työhön sitoutumiseen. Lisäksi selvitettiin persoonallisuutta motivaatioon vaikuttavana osatekijänä sekä flow'ta motivaatiossa.

Tutkimus toteutettiin toimeksiantona. Kyselytutkimus suoritettiin tarkoin valitulle perusjoukolle kohdeyrityksen eräässä tukipalveluyksikössä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin motivaatiota ja sitoutumista sekä näihin kahteen käsitteeseen vaikuttavia tekijöitä. Empiirinen osio toteutettiin kyselytutkimuksen avulla. Kyselyn perusteella pyrittiin selvittämään toimihenkilöiden ja heidän tiimiesimiestensä motivaatiota ja sitoutuneisuutta.

Kohdeyritys ei salli nimensä eikä kyselytutkimuksen tulosten julkistamista.

MOTIVATION TO ACCESS COMMITMENT

Pitkänen, Anna-Leena

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Economics

April 2013

Supervisor: Heinonen, Eila

Number of pages: 63

Appendices:

Keywords: motivation, commitment, flow

The purpose of this thesis was to find out how motivation affects the commitment to work.

The theoretical section of the thesis was about motivation factors influencing the motivation. The theory was also about how these factors affected commitment to work in the target organization. Additionally it was tried to find out the meaning of personality when creating motivation and flow in motivation.

The empirical part was accomplished with survey. The company won't allow publishing its name and the results.

.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	MOTIVAATIO	6
2.1	Mitä motivaatio on?	6
2.1.1	Motivaation lähtökohdat.....	9
2.2	Motivaation vaikutus työntekoon	11
2.2.1	Ulkoiset eli aineelliset motivaattorit.....	12
2.2.2	Sisäiset eli aineettomat motivaattorit.....	13
2.2.3	Sosiaaliset motivaattorit	15
2.3	Flow motivaatiossa	16
3	TYÖHÖN SITOUTUMINEN	18
3.1	Sitoutumisen käsite	18
3.2	Persoonallisuuden merkitys motivaatioon ja sitoutumiseen	20
3.3	Muita sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.....	22
3.3.1	Esimiestyö	23
3.3.2	Organisaation arvomaailma.....	25
3.4	Organisaatioon sitoutuminen muuttuvassa yritysmaailmassa	27
	LÄHTEET.....	30
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Työni tavoitteena on selvittää sitoutumista työhön ja motivaation yhteyttä sitoutumiseen. Tutkimus koostuu sekä teoria- että empiiriaosiosta. Tutkimukseni tarkoitus on selvittää Yritys X:n osasto Y:n kehittämistarpeita liittyen motivaatioon ja sitä kautta työhön sitoutumiseen. Tutkimusongelmana on, miten tietynlainen työmotivaatio vaikuttaa työhön sitoutumiseen. Hypoteesinani on, että mitä parempi työmotivaatio yksilöllä on, sitä paremmin hän viihtyy työssään ja intressit vaihtaa työpaikkaa ovat vähäisemmät. Näin hyöttyy sekä yksilö että organisaatio. Tutkimukseni koskee yhtä henkilöstöhallinnon keskeisimmistä osa-alueista.

Toimeksiantaja Yritys X on suuri kansainvälinen kiinteistötekniikan alan projektiratkaisuja ja huoltopalveluja tarjoava yritys. Yrityksellä on toimipisteitä ympäri Suomea. Yritys X:llä on monia osastoja talon sisällä. Haasteena on pitää firman toimintatavat yhtenäisinä sekä kaikkien firman työntekijöiden subjektiiviset edut yhteneväisinä yrityksen etujen kanssa. Siksi pyrin selvittämään, miten sitoutuneita erään yksikön toimihenkilöt tiimiesimiehineen ovat. Tutkimusta on mahdotonta tehdä koko yrityksen henkilökuntaa kattavaksi, sillä tutkimusdataa tulisi paljon, eivätkä tulokset olisi tarpeeksi yksityiskohtaisesti tulkittavissa. Tutkimukseni avulla pyrin selvittämään, mikä on tilanne motivaation ja sitoutumisen osalta eräässä yrityksen tukipalveluyksikössä.

Empiirinen osuus työstä on kvantitatiivinen. Kvantitatiivinen osio on toteutettu lähettämällä kaikille asianosaisille kyselylomake (marraskuu 2012), johon vastausaikaa on ollut puolitoista viikkoa. Kyselytutkimuksen vastaukset ja niiden kautta saadut tulokset käsitelinkin täysin anonymisti. Pyrin nivomaan nämä vastaukset yhteen kattavaksi kokonaisuudeksi, ja tarjoamaan omalta osaltani työkaluja yrityksen sisällä jatkossa tapahtuvaa kehittämistä varten. Jäljempänä esittelemäni tutkimus tuloksineen pyrkii antamaan yksityiskohtaista tietoa kehittämistarpeista juuri tämän nimenomaisen tukipalveluyksikön näkökulmasta.

2 MOTIVAATIO

2.1 Mitä motivaatio on?

Motivaatioteorioita on tehty lukuisia, ja näiden kaikkien päällekkäinen tarkastelu veisi runsaasti aikaa. Kiinnostava on esimerkiksi Fordin teoria, joka edustaa alan uusinta kognitiiviseen psykologiaan perustuvaa näkemystä. Teorian mukaan ihmisen motivaatio muodostuu tavoitteista, tunnelatauksesta sekä selviytymisodotuksista. Ympäristön tavoitteiden täytyy vastata yksilön tavoitteita, lisäksi biologisten valmiuksien, vuorovaikutustaitojen sekä kognitiivisten kykyjen tulee olla riittävät. Yksilöllä pitää olla riittävä tietotaito, jotta asetettujen tavoitteiden saavuttaminen on realistista. Tunteet ovat Fordin teorian mukaan tärkeitä. Ympäristön pitääkin ottaa huomioon yksilön tunteet, jotka omalta osaltaan ohjaavat ihmistä toimimaan tehokkaasti. Yksilön ajattelulla on suuri rooli motivaatioprosessissa. (Ford 1992, 251-252)

Fordin kehittämän MST:n (Motivational Systems Theory) mukaan motivaatio ei ole yksittäinen prosessi, vaan se on kolmen päätekijän summa. Fordin mukaan motivaatio syntyy, kun yksilön tavoitteet, tunnelataukset ja henkilökohtaiset selviytymisodotukset täyttyvät tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Yhdenkin näiden osatekijöiden puuttuminen jostain tietystä käyttäytymistilanteesta vaikuttaa siihen, ettei motivaatiota synny. Näin voi siis käydä, mikäli päämäärä ei aktivoidu, henkilökohtaiset toimintauskomukset ovat erittäin negatiiviset tai tunnetilat estävät päämäärähakuista toimintaa. (Ford, 1992, 78-79)

Motivaatiossa on kyse siitä, että ihminen suuntautuu tekemään jotain. Pyrkimyksen voimakkuus päästä haluttuun tahtotilaan vaikuttaa myös siihen, kuinka kovasti ihminen tekee töitä päästäkseen sinne. Motivaatiotutkija Pinder (1998) määrittelee työmotivaation seuraavalla tavalla: ”Työmotivaatio on ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus.” (Lämsä & Hautala 2005, 80)

Blogissa ”Dynaaminen johtaminen” Urpo Jalava viittaa Harvardin yliopiston tutkijoiden Teresa Amabilen ja Steven Kramerin tutkimukseen motivaation lähtökohdista.

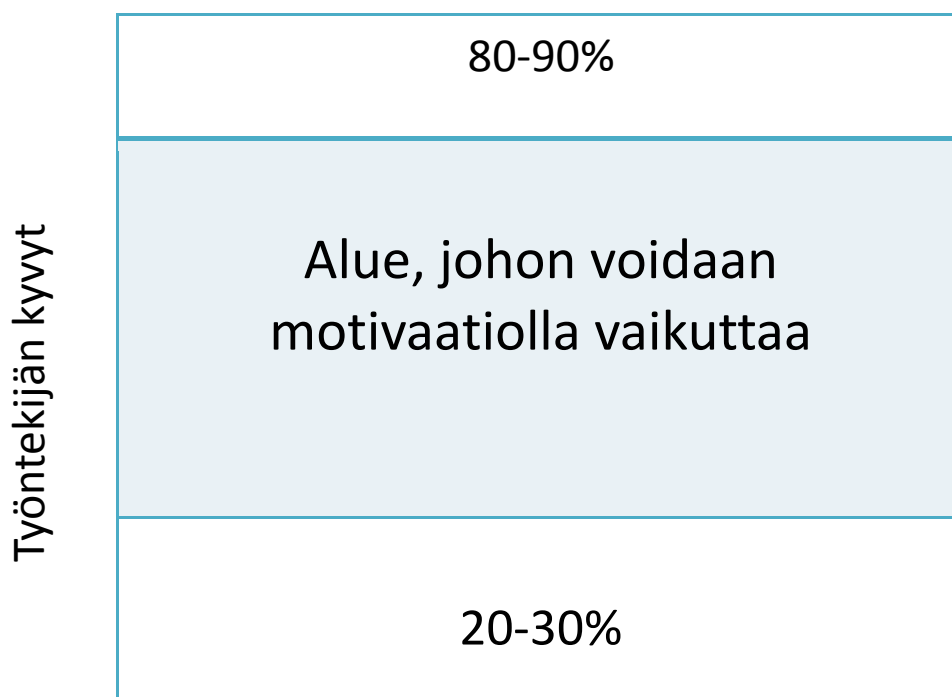
Heidän mukaansa asioiden edistyminen ja aikaansaaminen toimivat motivoivina tekijöinä. Tutkijat painottavat, että jos työntekijät tuntevat saavansa aikaan jotain tai vähintään saavat tukea asioiden ratkaisemisessa, tuolloin heidän työmotivaationsa on korkeimmillaan. Alhaisimmaksi työntekijät kokivat motivaationsa silloin, kun he eivät saaneet oikein mitään aikaiseksi, ”asiat pyörivät paikallaan”. Myös vastoin käymisten kohtaaminen madaltaa motivaatiota. Korkea motivaatio yhdessä positiivisten tunnetilojen kanssa liitetään tutkimuksessa vahvimmin edistymiseen työssä. Rahallisia kannusteita kuten bonuksia, palkkaa lähes kenenkään kohdalla ei ollut luokiteltavissa tärkeäksi kriteeriksi, mikä onkin osittain hämmäntävä tutkimustulos. Esimiehet voivat pyrkiä vaikuttamaan työntekijöiden työmotivaatioon tavoitteita asettamalla. Merkitykselliset pitkän aikavälin tavoitteet palvelevat sekä yritystä että yksilöä. Auttava ongelmanratkaisukulttuuri osana yrityskulttuuria palvelee tätä kehitystä. Työn sujuvuus ja yhteiset pelisäännöt ovat myös esimiehen vastuulla. (Jalava, 2010), (Amabile, Kramer, 2010)

Fordin mukaan motivaatio kuvataan seuraavasti kaavalla:

saavuttamiseksi. Motivaatio = päämäärät/tavoitteet x emootiot/tunnelataukset x henkilökohtaiset uskomukset/selviytymisodotukset (Ford 1992, 78)

Työhyvinvoinnin käsitteeseen sisältyy sekä myönteisiä että kielteisiä ulottuvuuksia. Myönteisiä ovat mm. työtyytyväisyys sekä ”flow” (työn virtaus). Kielteisiä taas ovat mm. stressi ja työuupumus. (Feldt, Kinnunen & Mauno 2005, 87) Työssäni keskityn näiden positiivisten asioiden eteenpäin viemiseen. Tutkimukseni tarkoitus on selvittää, mitkä tekijät kohdeorganisaatiossa edistävät myönteisiä ulottuvuuksia. Myöhemmin tulen mainitsemaan mm. flown, sillä se liittyy voimakkaasti myös motivaatioon sekä työhön sitoutumiseen.

Tutkimusten perusteella voidaan todeta, että motivaatio vaikuttaa ihmisten suorituksiin. Ihmisen tarvitsee käyttää vain noin 20-30% kyvyistään pitääkseen työpaikkansa. Hyvin motivoituneena hän käyttää kyvyistään 80-90%. Motivaatiolla on suuri merkitys tähän väliin jäävällä alueella, kuten kuvio 1 asian esittää. (Hyppänen 2007, 130)



Kuvio 1. Motivaation yhteys työntekijän kykyihin.

Fordin kognitiivisen motivaatioteorian mukaan motivaatio on lähinnä ihmisestä itsestään lähtevä prosessi. Toki sitä voi sekä edistää että ehkäistä, mutta motivaatio itsessään voi lähteä ainoastaan ihmisestä itsestään. Kenenkään tunteita ei voi esimerkiksi säädellä ulkopuoliselta taholta. On myös mahdotonta saada ihminen pakottamalla välittämään jostain ja sen johdosta saada toimimaan halutulla tavalla. (Ford 1992, 76-78)

Jotta esimies voisi kokea tehneensä parhaansa motivoinnin suhteen, palkitsemisen tulee olla kunnossa ja kannustavaa. Näiden asioiden ollessa kunnossa tulee alaisesta motivoituneempi ja sitoutuneempi. Tärkeintä olisikin rakentaa palkitsemisesta kokonaisuus, joka on yrityksen vision, mission, strategian ja arvojen mukainen, tällöin se kannustaa myös henkilöstöä. (Helsilä 2002, 67-69)

Tunteet ohjaavat työskentelyämme tietoa enemmän, vaikka usein painotetaan tiedon merkitystä. On kuitenkin hyvä muistaa, että ihmisten kaikki tekeminen pohjautuu tunteisiin. Ilman tunnelatausta harvemmin saamme aikaiseksi mitään, tai ainakin tekeminen on huomattavasti hitaampaa ja vastenmielisempää kuin silloin, jos olisimme

täysillä hommassa mukana. Siksi olisikin tärkeää saada ihmiset sitoutettua työhön, mikä taas onnistuu huomattavasti helpommin, jos työntekijä yksilönä ja sitä kautta tiimi kokee työnsä mielekkääksi.

2.1.1 Motivaation lähtökohdat

Sisäinen motivaatio kuvastaa ihmisen tärkeäksi kokemia psykologisia arvoja ja tarpeita. (Lämsä 2005, 81)

Sisäistä motivaatiota voisi siis luonnehtia tärkeimmäksi ihmisen toimintoja ohjaavaksi asiaksi. Tärkeintä kaikessa toiminnassa on tuntea omat päämääränsä eli asettaa toiminnalle tavoite. Tavoitteen tulee olla realistinen, jotta henkilökohtaiset uskomukset omasta suorituksesta voivat realisoitua. Lisäksi tunnetilan pitää olla oikeanlainen, jotta motivaatiota voisi syntyä. Tunteet eivät tietystikään voi jatkua samanlaisina päivästä toiseen, mutta omalla asenteellaan pystyy vaikuttamaan omaan suhtautumiseensa ja sitä kautta tuntemuksiinsa kyseisestä asiasta. Tämän prosessin katsotaan edelleen kehittävän motivaatiota.

Ulkoisella motivaatiolla kuvataan ihmisen ulkopuolelta tulevia tekijöitä, kuten perinteisesti palkkioita (esim. bonukset, työsuhte-edut) tai rangaistuksia (esim. negatiivinen palaute). Näiden arvioidaan johtuvan tietynlaisesta työkäyttäytymisestä. (Lämsä & Hautala 2005, 81)

Kasvatustieteen tohtori Jussi T. Koski sanoo Talouselämä- lehden haastattelussa, että maailmassa on lukuisia ihmisiä, jotka ovat ulkoisesti motivoituneita koko työuransa ajan, ts. motivaatio lähtee palkkioista ja muista ulkoisista vaikuttimista. Hänen mukaansa motivoituminen lähtee itsestä, kukaan toinen ei voi saada toista motivoitumaan. Tällöin pelkkien ulkoisten motivaattorien varassa toimiminen jättää työntekijälle aukon ihmisyyden kokemisesta sekä ammattilaisena toimimisesta. Kukaan ei voi motivoida toista, mutta motivoitumaan voi oppia ja jokaista voidaan auttaa ja ohjeistaa motivoitumaan sisäisesti. Tärkeintä on oikeanlaisten työolosuhteiden tarjoaminen, jotka perustuvat luovuuteen ja itsensä kehittämiseen. Ihminen voi omilla teoillaan ja valinnoillaan kehittää itseään koko työuransa ajan. Vahvuuksien löytymi-

seen on annettava aikaa. Onnistuminen sekä positiivinen palaute ovat avaintekijöitä sisäisen motivaation synnyssä, ei pelkkä lahjakkuus kuten usein ajatellaan. Sisäisellä motivaatiolla on tutkimuksissa myös todettu olevan vahva yhteys oppimiskykyyn. Sisäisesti motivoitunut ihminen pystyy kohdistamaan tarkkaavaisuuttaan ja keskittymiskykyään olennaiseen. Esimiehen tehtävänä on keskittyä luomaan edellytyksiä, joiden avulla jokainen voi löytää omat vahvuutensa työntekijänä. (Toikka, 2012)

Useat tutkimukset osoittavat, että sisäisesti motivoituneimpia työhönsä ovat ne, jotka saavat käyttää työssään luovuutta. Tämä on ammatista riippumatonta, mutta vain ammattilaisena pystyy synnyttämään uusia ja mielekkäitä ratkaisuja. Tästä huolimatta jokaisen työskentelyä ohjaa raha, johtuen tietyistä realiteeteista. Kaikki tarvitsevat katon päänsä päälle. Tärkeämpänä seikkana Koski pitää kuitenkin sitä, kuinka paljon annamme tilaa luovuudelle. Sisäisesti motivoituneiden yleinen ominaispiirre on, että he eivät syyttele olosuhteita, vaan pyrkivät joka tilanteessa toteuttamaan itseään. Näin ollen työpaikan vaihtaminen ei aina tuo motivaatiota, vaan joskus riittää keskittyminen mielekkäisiin työtehtäviin. Sisäisen motivaation löytämisen avain on Kosken mukaan itsensä tutkiskelussa. ”Vaikka sisäinen motivaatio ei heti löytyisi, kukaan ei saa tuntea itseään epäonnistuneeksi. Tekemämme ratkaisut ohjaavat sisäistä motivaatiota.” hän sanoo. (Toikka, 2012)

Kauas on tultu siitä, kun Frederick Herzberg kollegoineen jakoi työmotivaation sisältöön vaikuttavat tekijät kahtia tyytyväisyys- eli motivaatio-, sekä tyytymättömyys- eli hygieniatekijöiksi (1959). Hänen mukaansa tyytyväisyystekijät ovat itse työhön liittyviä; ne saavat työntekijöissä aikaan myönteisyyttä. Hygieniatekijät taas vähentävät työtyytyväisyyttä ja motivaatiota eivätkä liity varsinaisiin työtehtäviin. Ne ovat teorian mukaan ulkopuolisia tekijöitä, jotka saavat työntekijät tuntemaan itsensä tyytymättömiksi, jopa onnettomiksi. Teoria olettaa myös, että motivaatiotekijät eivät aiheuta työtytymättömyyttä. Työtytymättömyyttä teorian mukaan aiheuttavat tekijät eivät kuitenkaan hyvin jäsenneltynäkään aiheuta työtyytyväisyyttä vaan tilanne on neutraali. Myöhemmissä tutkimuksissa on kuitenkin todettu esimerkiksi se, että myös motivaatiotekijät voivat aiheuttaa työtytymättömyyttä. Kuviossa 2 esiteltynä Motivaatio- ja hygieniatekijät (Lämsä & Hautala Herzbergiä mukailleen 2005, 84)

Motivaatiotekijät: -liittyvät itse työhön -lisäävät työtyytyväisyyttä	Hygieniatekijät: -liittyvät työympäristöön -lisäävät työtytymättömyyttä
Tunnustus työstä	Yrityspolitiikka ja hallinto
Saavutukset työssä	Henkilösuhteet esimieheen
Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä	Henkilösuhteet työtovereihin
Ylennys	Työskentelyolosuhteet
Vastuu	Palkka, status
Työ sinänsä	Työturvallisuus

Kuvio 2. Motivaatio- ja hygieniatekijät Herzbergin mukaan.

2.2 Motivaation vaikutus työntekoon

”Motivaatiosta on sanottu, että se on kuin tuli. Jos sen sytyttää ulkopuolelta, se palaa vain hetken. Mutta jos sen sytyttää itse sisältä päin, se voi roihuta aina.” (Rytikangas 2011, 51)

Fordin mukaan tehokkaaseen toimintaan vaaditaan motivoitunut ja taitava yksilö. Muutoksessa toimintaan vaikuttavat sekä biologiset että toiminnalliset valmiudet. Tähän liittyy yksilön halu kasvaa ja kehittää itseään sekä kehittää omaa käyttäytymistään. Ympäristöllä pitää olla halu edistää yksilön toimintaa sekä sallia hänen tavoitteensa. Välinpitämätön ympäristö saattaa katkaista hyvältä vaikuttaneen kehityksen. Kaikkien näiden osatekijöiden pitää olla kunnossa, mikäli jokin puuttuu tai on riittämätön, tavoitteet jäävät tavoitteet saavuttamatta eikä taitojen kehittämislle anneta resursseja. (Ford 1992, 69-70)

Organisaatioissa on nykyisin lähes aina kiire. Ihmiset vain tekevät, mutta kovin usein ei todellisuudessa pysähdytä miettimään: mitä me olemme tekemässä, miksi ja mikä

on tahtotila. Kiireen määrää voisi kenties välttää pohtimalla, onko nyt tekemäni asia todella olennainen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi vai ei. Tekemällä oikeita asioita saatetaan painaa vähemmän hommia, mutta saavutetaan pienemmällä työpanoksella enemmän. Suomessa ollaan perinteisesti ”motivoitu” enemmän kepillä kuin porkkanalla. Kepillä motivoiminen tarkoittaa sitä, että saadaan työntekijä pelkäämään virheiden tekemistä rangaistuksen uhalla. Porkkanalla motivoinnissa kyse taas on siitä, että työntekijä palkitaan hyvästä suorituksesta. Jostain syystä silti, vaikka on tiedossa, ettei motivaatiota lähde kenestäkään ihmisestä pakolla ns. ”ulkoa tuotuna”, usein sorrumme tarjoamaan porkkanan sijasta keppiä. Ennemmin kannattaisikin kiinnittää huomiota siihen, millä lailla ihmisiä motivoidaan onnistumaan. (Rytikangas 2011, 47)

Saksalaistutkimuksessa on tutkittu, vaikuttaako lasten oppimiseen enemmän motivaatio sekä opiskelutyyli vai älykkyys. Matemaattisilla lahjoilla saattoi olla opintojen alussa keskeinen rooli oppimiselle, mutta sen jälkeen pääosaan nousevat motivaatio sekä opiskelumenetelmät. Münchenin ja Bielefeldin yliopistojen teettämässä tutkimuksessa havaittiin, että parhaiten menestyivät oppilaat, jotka luottivat omiin kykyihinsä ja olivat motivoituneita, pystyivät linkittämään tietoa muihin aineistoihin sekä välttivät yksitotista pänttäämistä. ”Oppilaiden kyky oppia riippuu asioista, joihin voidaan koulutuksella vaikuttaa”, kuten psykologian tutkija Koy Murayama toteaa. (Motivaatio siivittää edistymistä... , 2012) Vaativat työtehtävät edellyttävät samoin työntekijöiltä tahtoa elinikäiseen oppimiseen, itsensä kehittämiseen ja asiantuntijaksi kasvamiseen.

2.2.1 Ulkoiset eli aineelliset motivaattorit

Yrityksellä on velvollisuus maksaa kohtuullinen korvaus työntekijöille tehdystä työstä. Palkka on lähinnä henkilöstön työnsä asettama hinta, ei niinkään motivointikeino palkitsemisen mielessä. Kuitenkin käytännössä palkasta muiden taloudellisten etuuksien kanssa käytetään sanaa palkitseminen. Palkkaa voidaan maksaa joko työn sisällön perusteella (viitaten siihen, miten haastavaa työ on), suorituksen perusteella

(yksilö- ja ryhmätasolla) sekä työn tulosten perusteella. Käytännössä palkitsemisesta johtuvat erot ovat suuria niin eri ala- kuin yritystasollakin. (Viitala 2007, 138-139)

Palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuus on tärkeää sen toimivuuden kannalta. Toimivan palkitsemisjärjestelmän avulla on helpompi houkutella halutunlaisia työntekijöitä taloon, ja saada heidät pysymään talossa. Pienestä asiasta ei ole kyse, sillä esimerkiksi vuonna 2002 palkat, palkkiot sekä työnantajan sosiaaliturvamaksut muodostivat 59 prosenttia kansantulosta. On tärkeää, että jokaisessa organisaatiossa luodaan juuri sen tarpeisiin kohdennettu järjestelmä, joka linkittyy liiketoimintastrategiaan. Sen avulla päätetään, mitä elementtejä palkitsemisessä käytetään, mitä halutaan saavuttaa ja keitä halutaan palkita. Tutkimusten mukaan tärkeä tekijä palkitsemisen onnistumisessa on oikeudenmukainen ja kannustava esimiestyö. (Hyppänen 2007, 135)

Aineelliset motivaattorit voidaan ryhmitellä palkkaan ja palkkioihin ja niiden lisäksi palkkaan verrattaviin rahanarvoisiin etuuksiin, kuten puhelin, työsuhteauto ja –asunto ym. Palkka ja etuudet eivät kuitenkaan ole ainoa asia, joita ihminen odottaa työltään tai työyhteisöltään. Ihmisellä on tarpeita kehittyä ja toteuttaa itseään. Lisäksi työ tarjoaa ryhmän jäsenyyttä, ihmissuhteita ja mahdollisuuden tuntea itsensä arvostetuksi ja välitetyksi. Se tarjoaa turvallisuutta ja jatkuvuutta sekä taloudellisen perustan elämän rakentamiselle. Työllä on myös statusarvoa. (Viitala 2007, 139)

2.2.2 Sisäiset eli aineettomat motivaattorit

Aineettomiin motivaattoreihin kuuluvat terveystalvelut, viestitetty kiitos ja arvostus, luovuuden ja itsensä kehittämisen vapaus, joustavuus ja vapaus työaikojen, -paikan, ja –tapojen suhteen sekä lisähaasteet ja vastuut. (Viitala 2007, 145)

Yksi sisäisistä eli aineettomista motivaatiotekijöistä on henkilökohtainen kasvu sekä kehittyminen. Työnkuvaa voidaan muuttaa laaja-alaisemmaksi tai syventämällä erikoisosaamista vaativaksi. Vallan ja vastuun kasvu työssä saattaa antaa jollekin työntekijälle hänen kaipaamaansa haastetta työhön. Kehittymistarvetta voi tukea antamalla henkilölle uutta työtä organisaatiossa. Kehityskeskustelut ovat luonnollisia tapoja

arvioida henkilöstön kehittämistä pitkällä tähtäimellä. Jos henkilöllä itsellään on halua kehittää itseään ja löytää uusia haasteita, on esimiehen tehtävänä silloin tukea häntä ja auttaa löytämään uusia haasteita organisaation sisältä. (Hyppänen 2007, 137)

Palaute on jaettu kahteen lajiin. Positiivisessa palautteessa keuhataan ja kiitetään sanoja ja elejä. Se osoittaa tyytyväisyyttä ja toivoo samansuuntaista käyttäytymistä myös jatkossa. Negatiivisessa eli rakentavassa palautteessa sen sijaan on kyse tyytymättömyydestä liittyen johonkin työsuoritukseen tai toimintatapoihin. Tämänkaltaisen palautteen tarkoituksena ei ole syyllistää vaan kehittää toimintaa haluttuun, parempaan suuntaan. Palaute ei saa kohdistua kenenkään persoonaan vaan ainoastaan tapoihin toimia. (Hyppänen 2007, 141)

Palaute kaikissa muodoissaan on tärkeää. Suomessa usein ajatellaan, ettei positiiviselle palautteelle ole aihetta. Sen sijaan negatiivista palautetta voi helpommin antaa silloin kun lopputulos poikkeaa jonkin verran tahtotilasta. Palautteen puutteen vuoksi yksilöt saattavat kokea usein riittämättömyyden tunteita työssään. Tämä johtuu suurelta osin siitä, että emme ole koskaan olleet erityisen hyviä ihmisten johtamisessa, motivoinnissa ja kommunikaatiossa (leadership); hyviä sen sijaan olemme asia- ja tulosjohtamisessa (management). Hyvin usein palautteen antaminen mielletään edelleenkin negatiivisen palautteen antamiseksi, vaikka ei sitä todellisuudessa olisi. Myös tilannetaju palautteenannossa on tärkeää; positiivista palautetta voi antaa julkisesti, kuitenkin käyttäen tilannetajua osapuolten välillä. Negatiivinen palaute sen sijaan tulee antaa aina kahden kesken. Palautetta tulee myös antaa, sekä alhaalta ylös että ylhäältä alas, alaiselta esimiehelle ja toisinpäin. Vain antamalla ja vastaanottamalla voimme itse kehittyä sekä yksilöinä että työyhteisönä. Palaute pitää antaa aina kasvokkain, muuten sillä ei ole merkitystä. (Rytikangas 2011, 79-81)

Työhyvinvointia voidaan parantaa työkuvia ja työn tekemisen tapoja kehittämällä. Myös työvälineisiin ja ympäristöön kannattaa kiinnittää huomiota. Itseohjautuvat tiimit ja mahdollisuus vaikuttaa työn nopeuteen ovat keinoja, joilla työn mielekkyyttä voidaan lisätä. Monet näistä keinoista kuuluvat perinteiseen organisaation kehittämisen alueeseen, johon kuuluvat myös koulutus sekä osaamisen kehittämisen keinot. (Viitala 2007, 231)

Siinä missä innostunut ja motivoitunut työntekijä levittää ympärilleen positiivista ilmapiiriä, ”vitumoitunut” tekee päinvastoin. Kun motivoituneen henkilön työpanos voi kohota jopa 120%:iin, voi se vitumoituneella jäädä vain 60% tasolle. Myös oheisvaikutukset ovat huomattavat: motivoitunut innostaa sidosryhmiään kuten työkavereita ja asiakkaita kun taas vitumoitunut sabotoi demotivoiden työyhteisöä sisältäpäin. Pieni ”höyryjen päästäminen” silloin tällöin on eri asia kuin jatkuva negatiivisuus ja yleisen negatiivisen asenteen luominen. Enemmän kannattaa kiinnittää huomiota siihen, aukooko päätään usein ja ihan turhasta. Kaikilla on silti vapaus ja valta valita itse kumpaan kategoriaan haluaa kuulua ja toimia sen mukaisesti. (Rytikangas 2011, 47-50)

2.2.3 Sosiaaliset motivaattorit

Sosiaaliset palkitsemiskeinot ovat aineettomia eli ei-taloudellisia. Ne saavat työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi. Näitä ovat mm. työyhteisön jäsenyys, työstä saatu arvostus ja valtamotiivin ilmentäminen. Tähän kuuluu se, että voi tuntea itsensä merkitykselliseksi, mahdollisuus kehittyä työssä ja saada työn kautta itselleen arvonantoa. Joillekin työntekijöille yritykseen tai tehtävänkuvaan liittyvä statusarvo on jo tarpeeksi iso henkinen palkkio. Sosiaalisilla motivaattoreilla on tärkeä psykologinen merkitys. (Viitala 2007, 286)

Työkaverit, yhteistyö ja hyvä tiimi ovat innostavia tekijöitä ja siksi hyvin tärkeitä sosiaalisia kannustimia. Sitoutumista vahvistavat hyvät vuorovaikutussuhteet. (Hyp-pänen 2007, 143-145)

Sosiaaliset motivaattorit tuottavat saajalleen mielihyvää. Ne antavat saajalleen yhteisöllisyyden tunteen. Sosiaalisuuteen kuuluu mm. kuuluminen porukkaan ja sen tunteminen on lähinnä henkistä. ”Tulevaisuudessa ei ole todennäköisesti pulaa tiedosta, vaan sen soveltamisesta. Soveltaminen ja hyödyntäminen edellyttävät usein monipuolista ajattelua ja harkintaa.” (Helsilä 2002, 88) Nykyaikana media on muuttanut tätä yhteisöllisyyden käsitettä mm. Facebookin ja Twitterin kautta. Monet työyhteisöt käyttävät näitä kanavia esimerkiksi tiedottaessaan omasta toiminnastaan tai mainos- taessa. Useilla yrityksillä on myös omat some-intranetit.

Tiimityöskentely eroaa perinteisestä ryhmätyöskentelystä; erot näkyvät vastuissa ja johtajuudessa. Työryhmissä on selkeä johtaja ja jokaisella omat vastuunsa, tiimeissä yhteinen johtajuus ja vastuut. Ryhmien jäsenillä on yksilölliset tulokset, tiimit tavoittelevat yhdessä kollektiivisia tuloksia. Tiimit suorittavat itse varsinaiset työtehtävät eivätkä delegoi tehtäviä muille. Henkilöstön motivaatio kasvaa tiimityöskentelyn seurauksena. Tiimityön riskejä ovat henkilökemiaongelmat, kahden johtajan loukku, asemaan liittyvät pelot yksilöillä, tiimien koko ja niiden välinen yhteistyö sekä maantieteelliset etäisyydet. Lisäksi hyväksi tiimiksi kehittyminen vie aikaa. (Hyppänen 2007, 78)

2.3 Flow motivaatiossa

Ford painottaa myös kognitiivisessa motivaatioteoriassaan tunteiden ja tunnetilojen tärkeyttä. Kunkin hetkiselä mielentilalla on iso vaikutus siihen miten ihminen missäkin tilanteessa käyttäytyy. Lopputulos saattaa olla tyystin erilainen riippuen sen hetkisestä tunnelatauksesta. Jos tilannetekijät ja ympäristö ovat oikeanlaiset, saattaa ihminen päätyä suoriutumisen kannalta parhaaseen mahdolliseen henkiseen tilaan, jota kutsutaan flow'ksi. Tähän liittyy olennaisena osana myös ympäristön tuki sekä tarpeeksi haastavat tehtävät. Jos kaikki osatekijät ovat paikoillaan, tällöin myös lopputulos on usein parasta A-luokkaa. Kaikki siis lähtee ihmisen omasta sisimmästä, intohimosta ja halusta sekä positiivisesta asenteesta tehtävää kohtaan. Kaiken lähtökohtana on oltava oma sisäinen motivaatio.

”Flow” on virtaustila, jonka tärkein synnyttäjä on työ. Virtauskokemus määrittyy tuntemuksen mukaan. Yksilön täytyy kokea työn haasteet keskimääräistä suuremmiksi, sekä työssä tarvittavan osaamisen keskimääräistä vaativammaksi, jotta flow on mahdollista saavuttaa. Vapaa-ajallakin voi muodostua virtauskokemus mm. ystävien tapaamisesta tai ravintolassa käynnistä, ” Csikszentmihalyin tutkimusten mukaan mestari nauttii tekemästään, on se sitten mitä tahansa. Jos tekee asioita vain rahan ansaitsemiseksi, palkinnon saamiseksi tai tutkinnon läpäisemiseksi, on kestävään virtaustilaan pääseminen ja samalla todellinen menestyminen vaikeaa.” Parhaaseen suoritustasoon pääseminen on riippumaton ulkoisista tai sosiaalisista ylllykkeistä.

Virtaustilaan on mahdollista päästä ainoastaan oman sisäisen motivaation kautta. Golemanin mukaan huipulle pääsevät vain ne, jotka pitävät työstään ja nauttivat sen tekemisestä. Ulkoisilla kannustimilla ei ole niin suurta merkitystä. (Ojala & Ahonen 2005, 133)

Csikszentmihalyi kutsuu ”työn paradoksiksi” sitä ristiriitaa, miten ihmiset suhtautuvat elatuksen hankkimiseensa. Hänen tutkimuksissaan on käynyt ilmi, miten ihmiset työssä ollessaan usein ilmoittavat, miten he ovat töissä ollessaan kokeneet jotkin elämänsä myönteisimmät kokemukset. Näin ollen luulisi, että he haluaisivat tehdä töitä ja työmotivaatio olisi korkealla. Silti jopa hyvin voidessaan ihmiset usein ilmoittavat että heidän työmotivaationsa on alhainen, ja että he olisivat mieluummin tekemättä töitä. Sama pätee käänteisestikin. Silloin kun ihmisten luulisi iloitsevan ansaitusta vapaa-ajastaan, he ovat usein yllättävän alakuloisia. Silti he toivoisivat, että vapaa-aikaa olisi enemmän. (Csikszentmihalyi 2005, 228)

Virtaustilaan pääseminen edellyttää sitä, että käsillä olevassa tehtävässä on selkeä tavoite, sen lisäksi tekijän täytyy pitää tehtävää tärkeänä. (Csikszentmihalyi 2007, 111) Ihmisen flow-tila edellyttää huomiokapasiteetin kiinnittymistä yhteen asiaan. Tästä syystä ulkopuolelta tulevat häiriöt estävät sen syntyä. Tässä tilassa ihminen keskittyy täysillä tekemäänsä. Samanaikaisesti yksilö kykenee olemaan rento, vaikka työskentelisikin vaikean asian parissa. Huomiokapasiteetin hallinta ohjaa myös psyykkisen energian käyttöä. Vastakohtana toimii ns. ”hajajila”. Ihmisen ikävystyessä tai hermostuessa aivojen toiminta on hajanaista. Ne toimivat sekavasti, vaikkakin ehkä vilkkaasti. Ihmisen ajatukset poukkoilevat, eikä niistä saa kunnon otetta. Kaikkien asioiden tärkeysaste on aivoissa sama. (Ojala & Ahonen 2005, 134). Käytännössä tämä näkyy mm. epämääräisenä ”haahuiluna”, useina keskeneräisinä työtehtävinä. Ihminen juoksee paikasta toiseen saamatta mitään konkreettista aikaiseksi. Tähän voisi mahdollisesti liittyä myös tunne kauheasta kiireestä ja työn paljoudesta, vaikka todellisuudessa kyse onkin ainoastaan heikentyneestä tarkkaavaisuudesta.

Flow on henkilöiden viikoittaisten taitojen ja haasteiden ylittävä kokemustila. Flow’ta kokevat ihmiset ovat usein itsensä mielestä ”motivoituneita”. Heitä luonnehtivat myös sanat ”voimakas, luova, aktiivinen ja keskittynyt”. Johtajat ja esimiehet kokevat flow’ta luonnollisesti useammin kuin muut, seuraavaksi tulevat toimisto-

työntekijät ja kolmantena suoritettava taso (tehdastyöläiset) Vastaavasti johtajat kokevat apatiaa vapaa-ajalla useammin. Huolimatta siitä, toteutuuko flow-tila työssä tai vapaa-ajalla, ovat ihmisten kokemukset paljon myönteisempiä verrattuna olotilaan kun he eivät ole flow'ssa. (Csikszentmihalyi 2005, 229-230)

Virtaustilan edellytyksiin kuuluu myös selkeä palaute. Pelkkä tavoitteen asettaminen ei riitä, vaan pitää olla myös tiedossa se, mistä tiedetään että tavoite on saavutettu. Tarvitaan tavoite, säännöt, mittarit ja palaute. Nämä kaikki liittyvät hyvään johtamiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 135, Csikszentmihalyi 2007, 112)

3 TYÖHÖN SITOUTUMINEN

3.1 Sitoutumisen käsite

Sitoutumisen käsitteen avulla tarkastellaan minkälainen suhde ihmisellä on työnteeseen. Organisaatiokäyttämisen alueella on sitoutuminen tullut parin viime vuosikymmenen aikana yhä vahvemmin esille. Sitoutumiseksi kutsutaan kytköstä ihmisen ja kohteen välillä. Käytännössä työelämässä tämä tarkoittaa sitä, että ihminen tulee töihin mielellään sekä kokee vastuuta työyhteisöstä. Hän osallistuu sen kehittämiseen mielellään, sekä työskentely on innokasta että myös tehokasta. Pelkkä tehtävän hyväksyminen ei vielä tarkoita siihen sitoutumista, sillä silloin siitä puuttuu tietty into sekä halukkuus. Vastustaminen taas on täydellinen sitoutumisen vastakohta. Se ilmenee selittelynä, vetäytymisenä, viivyttelynä tai voi saada jopa sabotaasin piirteitä. Yksilön asenteet työtä kohtaan sekä yleinen työkäyttäytyminen kuuluvat hänen sitoutumiseensa. (Lämsä & Hautala 2005, 92)

”Sitoutumisella tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta siihen organisaatioon, jossa hän on töissä.” Sitoutumisessa on eroteltu kolme ulottuvuutta. Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa henkilön halua työskennellä organisaatiossa. Jatkuva sitoutuminen tarkoittaa arvioitua ”panos-tuotos”- suhdetta. Siinä vaikuttavat palkka, palkkiot sekä työsuhteen purkamisesta aiheutuvat haitat. Normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa velvollisuudentunnetta organisaatiota kohtaan ja siellä työskentelyyn. Vaikka

perinteisesti henkilöstön sitoutumista on pidetty yrityksille hyvin tärkeänä toiminnan laadun ja tavoitteiden saavuttamisen, kehittymisen ja uudistumisen kannalta, silti käytännön tasolla on usein välitetty viestiä, jonka mukaan työvoima on lähinnä verrattavissa johonkin tuotannolliseen raaka-aineeseen. Henkilöstövoimavarojen koetaan olevan resurssi, jota voidaan nopeasti lisätä tai vähentää. Tämä ei kuitenkaan useinkaan ole pitkäjänteistä strategista henkilöstövalinnan tulosta, vaan johtuu ennemminkin reaktiivisesta, lyhyen aikajänteiden toimintaan painottuvasta johtamisesta, joka taas johtuu ennakkoinnin puutteesta. Tämä johtaa helposti hätäisiin sekä poukkoileviin ratkaisuihin. (Viitala 2007, 88-89)

Kuluneina vuosina henkilöstö on perinteisesti ollut sitoutunutta yritykseen, motivoitunutta tekemään työtä työpaikkojensa säilymisen sekä hyvinvoinnin ja kehittymisen puolesta. Yritysten pitkäjänteinen sitoutuminen on tuottanut tulosta henkilöstön vastavuoroisena sitoutumisena yritykseen. Sitoutumisen puute puolin ja toisin johtaa usein työntekijöiden itsensä tietoiseen kaupankäyntiin työmarkkinoilla varsinkin nuorten työntekijöiden osalta. Näin ollen vaihtuvuus lisääntyy ja palkkakilpailu kiristyy. Viime vuosina yrityksissä on tultu varovaisiksi henkilöstötarpeen arvioinneissa ja rekrytoinneissa mm. siksi, että epäonnistuneet henkilöstövalinnat tulevat yrityksille hyvin kalliiksi. Irtisanoutunut/ irtisanottu henkilö ei ole välttämättä ehtinyt tuottaa yritykselle poistuessaan yrityksestä sille sen vertaa lisäarvoa, mitä on mennyt hänen rekrytointi-, perehdyttämis- ja kehittämiskustannuksiinsa. (Viitala 2007, 88-89)

Niin sanotun normaalin työsuhteen tunnusomaisia piirteitä ovat yksi työnantaja, koaikaisuus, työ- tai virkaehtosopimuksen mukainen palkka, toistaiseksi jatkuva työsopimus, sekä työnantajan tiloissa tapahtuva työ. Epätyypilliseksi työ muodostuu, jos yksikin edellä mainituista seikoista poikkeaa normaalin työsuhteen kriteereistä. Em. mainittujen lisäksi epätyypillisiin kuuluvat mm. vuokratyö, määräaikainen työ, osa-aikatyö. Tämänkaltaiset työsuhteet ovat Suomessa lisääntyneet jatkuvana trendinä, silti epätyypillisyys ei muuta millään lailla työlainsäädännön noudattamisvelvoitteita. Työvoiman joustavuudella pyritään varmistamaan, että käytettävissä olevan työpanoksen ja osaamisen määrä vastaisi kulloinkin parhaalla mahdollisella tavalla työn määrän vaihtelua. (Viitala 2007, 90) Perinteiset työsuhteen muodot ovat edesautta-
neet työpaikkaan sitoutumista, nykyään taas haetaan vaihtoehtoja. Nykyään pitkäjän-

teisen sitouttamisen edesauttamiseksi tulisi tehdä töitä ja saada yritys näyttämään houkuttelevalta pätevien osaajien silmissä.

3.2 Persoonallisuuden merkitys motivaatioon ja sitoutumiseen

Persoonallisuuden erojen huomioon ottaminen on työhyvinvoinnin näkökulmasta tärkeää. Se tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman työssä jaksamisen ja viihtymisen kysymyksiin. Ihmiset ovat yksilöllisiä ja siksi kokevat mm. stressiä hyvin eri tavoin. Toinen saattaa kokea uuvuttavaksi asian, jota toinen pitää kannustavana. Useita vuosikymmeniä on herättänyt keskustelua työhyvinvoinnin tutkijoiden kesken kielteinen emotionaalisuus. Se nähdään persoonallisuuden ominaisuutena, johon liitetään paljon negatiivisia tunnetiloja mm. huolestuneisuutta ja hermostuneisuutta. Tähän liittyy myös voimakas taipumus kiinnittää huomiota negatiivisiin asioihin sekä itsessä että ympäristössä. Sen perusta on varhaisessa temperamentin ulottuvuudessa ja sitä luonnehtivat kielteinen tunnetila sekä turhautuminen uusissa ja haastavissa tilanteissa. Edellä mainitun vastakohta on myönteinen emotionaalisuus (positive affectivity) joka toimii päinvastaisesti. Myönteisen emotionaalisuuden vaikutukset työhyvinvoinnille eivät ole kuitenkaan niin vahvasti tiedossa kuin negatiivisen. Myös negatiiviseksi luokitellun emotionaalisuuden (negative affectivity) vaikutusta sekä stressireaktioiden havaitsemiseen että kokemiseen on lähdetty tutkimaan tarkemmin vasta 2000-luvulla. (Feldt ym. 2005, 75-79)

Persoonallisuuden merkitystä työhyvinvoinnissa on tutkittu varsin suppeasti, lähinnä stressinsiedon näkökulmasta. Kuitenkin olisi hyvä ymmärtää, ettei persoonallisuuspsykologista näkökulmaa tarvita vain teoreettisissa tutkimuksissa vaan sitä tarvitaan myös käytännön työelämässä. Ihmiset ovat yksilöitä erilaisine persoonalluuksineen, tavoitteineen ja stressinsietokykyineen. Jokaisesta persoonallisuuden tyypistä löytyy vahvuuksia, joita pitäisi osata arvostaa. (Feldt ym. 2005, 92)

Koherenssi on elämänhallinnan tunne, joka kuvaa ihmisen kokonaisvaltaista, pysyvää ja dynaamista varmuuden tunnetta siitä, että ulkoinen ja sisäinen ympäristö ovat ennustettavissa. Asioiden sujuminen järkevyyden mittakaavassa koetaan todennäköi-

seksi. Kyseessä on melko pysyvä persoonallisuuteen liittyvä taipumus (dispositio), ei hetkellinen tunnetila. Kolme keskeistä koherenssin osa-aluetta ovat ymmärrettävyyden, hallittavuuden ja mielekkyyden tunteet. Mielekkyyden tunteen on sanottu olevan näistä tunteista tärkein, sillä se on ihmisen liikkeellepaneva voima. Tutkimuksissa on havaittu, että henkilöt, joilla on vahva koherenssi, työn stressipaineet eivät vaikuttaneet niin vahvasti psykosomaattisiin oireisiin ja työuupumukseen kun taas vastaavasti niillä yksilöillä, joilla koherenssi oli heikompi. Tämän taas on osaltaan todettu vaikuttavan heikentävästi mm. sairauspoissaoloihin. Antonovskyn mukaan koherenssia voi vahvistaa myös myöhemmällä iällä, eikä se ole pelkästään persoonallisuuden ominaisuus. Sitä voivat vahvistaa työpaikan sisäiset suhteet kuten sosiaalinen tuki. Vaikutusmahdollisuudet työssä ja optimaalinen kuormitustaso vaikuttavat myös. (Feldt ym. 2005, 104)

McAdamsin mukaan motivaatio kuuluu persoonallisuuden tasolle II. Tämän mukaan se kuvaa siis yksilön ominaisuuksia, jotka ovat sidoksissa aikaan, paikkaan ja rooliin. Motivaatioon liittyvät niin henkilökohtaiset tavoitteet, elämäntehtävät, defenssimekanismit, kuin tietyn elämänalueen taidot ja arvotkin. Yksilön tavoitteiden sisältö, niiden saavuttamiseen liittyvät keinot ja niihin liittyvä arviointi säätelevät tavoitteiden yhteyttä hyvinvointiin. Usein konkreetit tavoitteet on yhdistetty hyvinvointiin ja abstraktit pahoinvointiin. Oleellista on myös (työ)hyvinvoinnin kannalta, että yksilö uskoo tavoitteiden realistisuuteen, ja että kykenee ne saavuttamaan. (Feldt ym. 2005, 82-84)

Fordin motivaatioteorian mukaan motivaation syntyyn vaikuttavat tunnetilat, selviytymisodotukset sekä henkilökohtaiset tavoitteet. Yhdenkin näiden osatekijöiden puuttuminen aiheuttaa motivaation puuttumista. Kun sitoutumisella taas tarkoitetaan yksilön psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän on töissä, syntyy näiden kahden välille mielenkiintoinen kytky. Jos yksilö esimerkiksi saa jatkuvasti pelätä työpaikkansa menettämistä, hänen sitoutumisensa kyseiseen organisaatioon tuskin on huipputasoa. Jos hän ei pidä työpaikkansa ilmapiiiristä, tulos on oletettavasti sama. Samoin käy, jos hän kokee ettei hänen työtään arvosteta. Jos henkilö puolestaan kokee kaikkien edellä mainittujen osatekijöiden olevan kunnossa, motivaatiota todennäköisesti löytyy ja sitoutuminen organisaatioon on voimakkaampaa. Sitoutumisen kautta niin työn tehokkuus kuin työtyytyväisyyskin ovat mahdollisesti korkeammalla

tasolla, koska psykologinen suhde organisaatioon todennäköisesti huomattavasti parempi.

3.3 Muita sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä

Perinteisesti organisaatioissa on keskitytty lähinnä taloudelliseen menestykseen ja hyvien työntekijöiden pysyminen talossa pysyvää työpaikkaa vastaan henkilökohtaisen talouden turvaamiseksi on ollut itsestäänselvyys. Nykyään on kuitenkin toisin, sillä ihmiset ovat yhä enenevässä määrin sitoutuneita työpaikan sijaan ammattiin. Työpaikat ovat harvoin pysyviä ja ihmiset mittailevat vaihtoehtoja. He (pätevät osaaajat) saattavat pitää välivuoden työnteosta ja lähteä esimerkiksi kiertämään maailmaa. Enää ei työttömyyttäkään ajatella samanlaisena epäonnistumisena kuin aiemmin. Osaajat ovat usein tietoisia markkina-arvostaan ja voivat lähteä pois ilman syyllisyyttä jos esimerkiksi yrityksen työilmapiiri ei miellytä tai yksilö voi omassa työpaikassaan huonosti. Yrityksillä ei vastavuoroisesti ole mahdollisuutta kovinkaan usein tarjota läpi koko yksilön työuran kestävää työpaikkaa. Yksi sitoutumiseen vaikuttava merkittävä keino on yrittää lähteä luomaan kuvaa mielenkiintoisesta yrityksestä, jossa on mukava olla töissä.

Organisaatioissa ja työpaikoilla on viime vuosikymmeninä ollut kova muutostahti ja työn kuormittavuus on väkisin lisääntynyt. Hyvin toimivan ja terveen organisaation määritelmässä yhdistetään taloudellinen menestys sekä henkilöstön psyykkinen ja fyysinen hyvinvointi. Jos organisaation toiminnan laatu, tuottavuus ja kannattavuus heikkenevät, organisaatio ei ole toimiva ja terve. Samoin, jos henkilöstö voi huonosti, organisaation toiminnan tehokkuus vaarantuu ainakin pitkällä aikavälillä.” (Feldt ym. 2005, 120)

Ihmisten uupuneisuus on lisääntynyt. Organisaatioiden kohtuuttomat tulostavoitteet uuvuttavat työntekijät, eikä työntekijöistä voi enää entisillä menetelmillä ottaa yhtään enempää irti. Rytikangas esittää asian niin, että mahdollisimman suuren voiton tavoittelun sijaan yritykset voisivatkin keskittyä kohtuullisen voiton sekä henkilöstön hyvinvoinnin tavoitteluun. Kohtuullistamalla ”downshifting” työoloja työpaikka vai-

kuttaisi kiinnostavammalta ja tulevaisuuden pätevät osaajat hakeutuisivat mieluummin tällaisiin yrityksiin töihin, koska kokevat nämä kiinnostavaksi. Hän siteeraa Sitran julkaisua, jossa esiintyy käsite ”arvon kasvutalous”. Arvon kasvutalouteen sisältyy myös etiikka; enää ei tuijoteta vain hyvää tulosta, vaan siirretään huomiota taloudellisesta tuloksesta vastuullisuuteen ja eettisyyteen. Tästä näkökulmasta yritys, joka ei lähde arvon kasvutalouden tielle, menettää markkinoitaan ja maineensa. Tällainen yritys menettää myös hyviä työntekijöitä ja mahdollisesti jopa rahoittajien mielenkiinnon. Yrityksen houkuttelevuus on yksi sen tärkeimmistä voimavaroista. (Rytikangas 2011, 149-150)

Tietotyössä tuloksen ratkaisevat osaaminen, kyky ja halu tehdä yhteistyötä sekä saavuttaa tuloksia. Ihmiset, heidän osaamisensa ja innostuksensa muodostavat henkilöstöpääoman, jonka merkitys yritysten menestymiselle ja kehittymiselle korostuu yhä enemmän. Ei riitä, että koneet ja prosessit toimivat täydellä teholla. Katseet pitäisi suunnata ihmisiin, joiden kautta lopullinen kilpailuetu saavutetaan. (Ojala & Ahonen)

Kaikissa yrityksissä kootaan tietoa henkilöstöstä erilaisiin tiedostoihin mm. palkanmaksua, kirjanpitoa, vakuutuksia, sosiaaliturvaa ja verotusta varten. Julkista henkilöstöraporttia kutsutaan henkilöstötilinpäätökseksi. Keskisuuret ja suuret yritykset tekevät usein henkilöstötilinpäätöksen. Useimmiten muuttujien joukosta (n. 40) valitaan ainakin seuraavat: Tiedot ryhmitellään henkilöstön määrää, yksilöominaisuuksia, työyhteisöä ja henkilöstökuluja koskeviin kokonaisuuksiin. Näitä lukuja vertailemalla edellisiin vuosiin voidaan tehdä yrityksen tulevaisuutta ajatellen järkeviä päätöksiä. (Ojala & Ahonen 2005, 238-240)

3.3.1 Esimiestyö

Hyvän ja menestyksekkään johtamisen yhtenä tärkeimmistä kriteereistä on pidetty vaikuttamista henkilöstön motivaatioon sekä asenteisiin, kuten sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Johtajan tulee olla samanaikaisesti ihmissuhdesuuntautunut ja kiin-

nostunut alaisten tunteista ja ideoista sekä tehtäväsuuntautunut organisaation rakenteiden kehittämisessä ja ylläpitämisessä. (Feldt ym. 2005, 315-316)

Akavan puheenjohtaja Sture Fjäder tukee Kauppalehden haastattelussa sitä käsitystä, että esimies ei saa missään tapauksessa puukottaa alaista selkään kuten ei myöskään väistellä vastuuta. Se ei hänen mukaansa kuulu työyhteisöihin, mutta silti Suomi on sitä täynnä. Esimiehen tehtävänä on antaa alaisille resursseja ja tukea. Hän ei allekirjoita ajatusta, että toimintavapauksien antaminen veisi johtajalta kontrollivallan. Hänen mukaansa suomalainen johtamiskulttuuri on teollisuusyhteiskunnan peruja, vaikka työelämässä ja yhteiskuntaa pyörittämässä on yhä enemmän koulutettuja ihmisiä. Nuoria uraohjuksia valitaan keskijohtoon sillä perusteella, että he ovat mahdollisimman tylyjä, kovia ja vaativia. Fjäderin mukaan sivistystä ja kokemusta tulisi arvostaa enemmän. Ylimmällä johdolla pitäisi olla myös viisautta nähdä, ettei ihmisjohtamisessa pärjää ”pelkällä numero-osaamisella ja kyynärpäillä”. (Lähteenmaa 2013, B11)

Henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen heijastuvat sekä hyvinvointiin että organisaation toiminnan tuloksellisuuteen. Äärimuodoissa työtyytyväisyys ja sitoutuminen saattavat aiheuttaa joko alistuvaa tyytymistä tai stressiä aiheuttavaa ylisitoutumista. Johtamisen ohella työyhteisö on viime kädessä se taho, joka vie kehittämisideat käytäntöön ja siksi sen täytyy olla niihin myös sitoutunut. (Feldt ym. 2005, 317)

Jokainen aikuinen ihminen joutuu ja kykenee hankkimaan oman päivittäisen motivaationsa itse. On väärin olettaa, että se tulisi esimieheltä. Vasta kun motivaatio on ollut pitkään kadoksissa, on luonnollista lähteä etsimään sitä muualta. (Valvisto 2005, 94)

Esimies voi kuitenkin vaikuttaa työntekijöidensä käyttäytymiseen ja motivaatioon. Tärkeitä tekijöitä vaikuttamisessa ovat johtamistyyli ja vuorovaikutus. Ihmistä ei voi kuitenkaan kohdella objektina, sillä hän on sisältäpäin ohjautuva. Motivoinnin ja sitouttamisen käsitteiden sijaan kannattaisi tarkastella ennemminkin motivoitumista ja sitoutumista edistäviä tekijöitä. Rahallisten palkitsemismuotojen rajoitusten ja kustannusvaikutusten vuoksi esimiestehtävässä on kiinnitettävä huomiota ensisijaisesti sisäisiin motivaatiotekijöihin. (Hyppänen 2007, 142)

Esimies voi laskea työntekijöidensä motivaatiota jyrkästi, vaikkei häneltä voikaan olettaa, että hän ”joka aamu puhaltasi alaisensa vauhtiin”. Esimies voi esimerkiksi jättää alaisiaan täydelliseen pimentoon. Työntekijä voi kokea tämän ikään kuin verhon heittämisenä tulevaisuudennäkymänsä eteen. Esimies voi madaltaa motivaatiota myös miellyttämisen halussaan maalaamalla katteettomia ja epärealistisia näkymiä. (Valvisto 2005, 95)

Työntekijät arvostavat ulkoisia motivaatiotekijöitä eri tavoin. Tästä syystä esimiehen on tärkeää tunnistaa johdettavistaan ne työntekijät, joille ulkoiset motivaatiotekijät ovat tärkeämpiä kuin muille. Jokainen tarvitsee rahallisen kompensaation työstään, mutta motivaatioon vaikuttavia tekijöitä on paljon muitakin. Juuri näihin (sisäisiin) motivaatiotekijöihin voidaan vaikuttaa pitkälti esimiestyön ja -osaamisen kautta. (Hyppänen 2007, 130-131)

3.3.2 Organisaation arvomaailma

Arvot ovat sekä organisaatiokulttuurin kivijalka että sen tulosta. Kulttuurin sanotaan integroivan uskomuksia, yhdistävän yksilön pyrkimyksiä sekä suuntaavan toimintaa haluttuun suuntaan. Kulttuuri määrittelee ehdot sille mikä on hyväksyttyä ja mikä ei, ja arvot ovat yksi kulttuurin kolmesta tasosta johon kuuluvat myös artefaktit ja luomukset sekä perusoletukset. Arvot ovat ne asiat, joita pidetään organisaatiossa tärkeinä ja arvostetaan. Arvot kertovat mikä on oikein ja mikä väärin, mitä kannattaa tavoitella ja mitä välttää. Julkiset arvot määritellään arvokeskustelussa. Välillä arvoja on kuitenkin vaikea hahmottaa yrityksen toiminnasta, ja silloin määritellään niitä arvoja, joita kyetään tulevaisuudessa vahvistamaan ja noudattamaan. Arvoja koskevat ristiriidat ovat asioita, jotka koetaan vahvasti. Kirkastuneita arvoja voidaan ajatella kalliona, jonka päälle voi rakentaa. (Viitala 2007, 34-35)

Organisaation ja työntekijän välisten arvojen ja tavoitteiden pitäisi olla sopusoinnussa. Tässä tapauksessa ihminen hyväksyy arvot ja päämäärät, joita organisaatiolla on. Tähän liittyy myös mahdollisuus pystyä keskustelemaan näistä yrityksessä tarpeen vaatiessa. (Lämsä & Hautala 2005, 92)

HM Mervi Ruokolaisen mukaan työnantajan tulisi huomioida eri ikäisten työntekijöiden erilaiset tarpeet. Kun esimerkiksi työn varmuus on tärkeää vanhemmalle työntekijälle, voi perhemyönteisyys merkitä paljon enemmän nuoremmalle. Sitoutumista saadaan vahvistettua sillä, että jokainen kokee olevansa arvostettu ja kunnioitettu työyhteisön jäsen; jonka työtä arvostetaan ja jota arvostetaan myös yksilönä. (Ruokolainen, 2010)

Sitoutumisessa on kolme keskeistä ominaisuutta, joihin kuuluvat kohde, luonne ja voimakkuus. Kohde tarkoittaa sitä, mihin ihminen sitoutuu (esim. työtehtävä, ammatin, projekti, organisaatio, toiset ihmiset). Asiantuntijaorganisaatioissa kuten lääkäriasemilla, asianajotoimistoissa tai korkeakouluissa saattaa syntyä ristiriitaa ammatin ja organisaatioon sitoutumisen välillä. Kyse on työetiikkaan liittyvästä ongelmanratkaisusta, jossa asianosainen joutuu pohtimaan, kumpi sitoutuminen on oikein; olla uskollinen ammatin arvoille vai noudattaa velvollisuuksia työnantajaa kohtaan. (Lämsä & Hautala 2005, 93)

Henkilöstöjohtaminen on eri yrityksissä erilaista, sillä se joutuu sopeutumaan yrityksen arvoihin ja organisaatiossa vallitsevaan yrityskulttuuriin. Samalla se pyrkii luomaan, uudistamaan sekä säilyttämään yrityksessä jo vallitsevaa arvomaailmaa. Henkilöstöjohtaminen on avainasemassa organisaatiokulttuurin kehittäjänä ja vahvistajana. Yrityskulttuuri on ikään kuin yrityksen persoonallisuus; siihen vaikuttavat toimiala, koko, omistussuhteet, henkilöstön rakenne sekä koulutus- ja kokemustausta, sijaintipaikka ja asiakaskunta. (Viitala 2007, 35)

Leenamajja Ojala ja Guy Ahonen tuovat teoksessaan Työhyvinvointi tuloksentehtäjänä esille, että vanhempien ja pitkään yrityksen sisällä toimineiden henkilöiden hiljainen tieto ja kokemus on merkittävän arvokasta. Organisaatiot toimivat sykleissä joiden väli on keskimäärin 20-25 vuotta ja jos henkilö on toiminut talon sisällä jo tuona aikana häneltä löytyy yleensä tietotaito toimia ongelmanratkaisutilanteessa, koska on jo kerran ollut vastaavanlaisessa tilanteessa mukana. Mm. mentorointi sekä parityöskentely auttavat nuorempia työntekijöitä toimimaan päivittäisissä tilanteissa. Voidaan puhua kokemustiedon siirtämisestä työyhteisön omaisuudeksi. Nuorten uusien osaajien kohdalla houkuttelevimmaksi kriteeriksi on heidän mukaansa noussut oman

ammatti-identiteetin korostaminen sekä mahdollisuus kasvattaa omaa osaamistaan. ”Työn sisältö ja työn sisällön kautta avautuvat mahdollisuudet kasvattaa erityisesti omaa ammatti-identiteettiään ja arvoaan työmarkkinoilla ovat kaikkein tärkeimmät tekijät.” (Talouselämä, 2002). Tutkimuksen mukaan ko. kyselyyn osallistuneet tekniikan ja kaupan opiskelijat arvostivat tulevassa työpaikassaan eniten työilmapiiriä, lisäksi hyvää mainetta tehtävien kierrättämistä hyvän urakierron saavuttamiseksi sekä inhimillistä työtahtia. (Ojala & Ahonen 2005, 45-48)

Kukaan ei jaksakaan loputtomiin pyörittystä vaan kaikki kaipaavat tunnustusta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä. Yritys voi hyvin yhdistää osaamiskantaansa sekä vanhoja että nuorempia osaajia. Näillä on usein erinäköistä osaamispohjaa joita yhdistelemällä voidaan saada maksimaalinen hyöty irti työntekijöiden tietopääomasta. Palkan nostamisella tai laskemisella harvemmin saadaan ihmisiä sitoutumaan yritykseen. Tietyn rajapinnan saavuttamisen jälkeen palkalla on hyvin pieni merkitys osaajien pysyvyyden kannalta. Muilla tekijöillä, kuten työn sisällöllä ja sen mielekkääksi kokemisella on paljon suurempi merkitys. Ratkaisevaa on yrityksen kyky uusiutua ja tuottaa lisäarvoa. Ojalan ja Ahosen sanoin: ”Monipuolisuus henkilöstössä on edellytys innovatiivisuudelle ja yhdessä oppimiselle. Monipuolisuuden kehittäminen ja johtaminen asettaa oman haasteensa johtamiselle ja yrityskulttuurille.”

3.4 Organisaatioon sitoutuminen muuttuvassa yritysmaailmassa

Jo viime vuosikymmenen lopulla ennakoitiin rekrytoinnista tulevan yrityksille henkilöstöjohtamisen tärkein haaste. ”Mitä selvemmin yritykset saavuttavat kilpailuetunsa erityislaatuisten osaajien varassa, sitä tärkeämpää niille on saada palkattua erityislaatuista osaajia”. Yrityksille on tärkeää sitouttaa avainhenkilöstöään saavuttaakseen kilpailuetua. (Viitala 2005, 86)

Organisaation pitää varmistaa, että sen tehtäviin vaadittavaa osaamista on jatkuvasti saatavilla. Suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa kartoitetaan kunkin työntekijän omia koulutus- ja kehitystarpeita sekä luodaan henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia asioiden läpiviemiseksi. Näillä asioilla on myöskin selkeä kytty koulutuksen suunnitteluun ja budjetointiin. (Sydänmaanlakka 2002, 109)

Muutoksen hallinta ei ole helppoa. Elämässä ja varsinkin työelämässä muutoksia kuitenkin tapahtuu. Osa muutoksista on satunnaisia joihin voimme vain sopeutua. Toinen puoli taas on harkittuja muutoksia, joiden tapahtuminen on edellyttänyt valintaa, suunnitelmaa ja aktiivista toimintaa muutoksen toteuttamiseksi. Usein ihminen toimii huomaamattaan vanhan totutun kaavamaisen mallin mukaisesti. Jos ajatellaan, että jo yksilötasolla muutosten toteuttaminen on hankalaa, niin vielä hankalampaa se on tiimitasolla. Helpoimmin omaksutaan usein uusi tieto ja opitaan se. Huomattavasti enemmän aikaa vievät uusien taitojen hankkiminen ja asenteiden muuttaminen. Ihmisten asenteet ovat usein syvälle juurtuneita eivätkä opitut käytösmallit muutu hetkessä. Käytös muuttuu vasta kun asenteet muuttuvat ja tähän ei vaikuta suinkaan vain uusi tieto, vaan tärkeitä tässä prosessissa ovat myös tunteet. ”Ryhmän käyttäytymisen edellyttää jo yksilötason käyttäytymisen ja sitä kautta asenteiden muutosta. Yrityksen toiminta ei voi muuttua ennen kuin uusi toimintamalli on hyväksytty ja omaksuttu ryhmätasolla.” (Sydänmaanlakka 2002, 66-67)

Tiimin käsitteeseen ja senhetkiseen olotilaan on hyvä kiinnittää huomiota. Kuten Tiina Rantanen, Timo Partanen ja Petri Palviainen kirjassaan *Tiimiakatemia* toteavat, tiimin kehitysvaiheisiin mahtuu monta vaihetta ryhmätyöskentelystä huipputiimiin. Seuraavaa vaihetta ryhmän jälkeen kutsutaan valettiimiksi, sillä siinä ei osata hyödyntää yhdessä työskentelyä eivätkä tiimin jäsenet välttämättä luota toisiinsa. Potentiaalisessa tiimissä nähdään jo yhdessä työskentelyn edut mutta yhteisvastuullisuutta ei ole vielä täysin opittu. Todellisessa tiimissä osataan hyödyntää kaikkien osaamista ja tiimi on sitoutunut yhteiseen päämäärään. Huipputiimi on selkeästi sitoutunut tiimin yhteisiin sekä mahdollisesti jopa tiimin yksittäisten jäsenten henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja tekee kaikkensa niihin pääsemiseksi. Huipputiimi on muoto, joka olisi kaikille tiimeille ihannetila. Valitettavasti kaikki eivät siihen kuitenkaan koskaan pääse. Tiimin kehitys ei myöskään aina ole näin yksiselitteistä, vaan tiimi voi aina taantua edelliselle tasolle. Sen kehitykselle on myös mahdollista hypätä jonkin tietyn vaiheen yli. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2002, 71)

HM Mervi Ruokolainen kuvaa psykologian väitöskirjassaan organisaatioon sitoutumista ja siihen yhteydessä olevia tekijöitä. Ruokolainen osoittaa tutkimuksessaan, että mitä sitoutuneempaa työhönsä henkilöstö on, sitä enemmän heillä on myönteisiä

kokemuksia liittyen työhön ja organisaatioon. Sitoutuneet työntekijät kokevat hänen mukaansa vähemmän työttömyyden uhkaa sekä työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmia. He myös arvioivat työnsä tarjoamat vaikutusmahdollisuudet paremmiksi sekä työpaikkansa organisaatiokulttuurin ihmisläheisemmäksi. Näin ollen organisaatioon sitoutuminen mahdollisti muita myönteisiä kokemuksia työssä ja se näytti toimivan keskeisenä voimavarana. Hän huomioi myös, että nykytyöntekijä sitoutuu työhön ja ammattiin organisaation sijaan, siksi organisaatioiden tulisi tulevaisuudessa vahvistaa työntekijöidensä työhön ja ammattiin keskittynyttä sitoutumista, jotta nämä pysyisivät organisaation palveluksessa. (Ruokolainen, 2010)

Tutkimuksen tulokset ovat toimeksiantajan hallussa.

LÄHTEET

- Amabile, T. & Kramer, S. 2010. The HBR List: Breakthrough Ideas for 2010. Harvard business review. Viitattu 20.2.2013. <http://hbr.org/2010/01/the-hbr-list-breakthrough-ideas-for-2010/ar/1>.
- Csikszentmihalyi, M. 2005. Flow elämän virta: Tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu. Helsinki: Rasalas Kustannus.
- Csikszentmihalyi, M. 2007. Hyvä bisnes: Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen. Helsinki: Rasalas Kustannus.
- Ford, M. 1992. Motivating humans: Goals, emotions and personal agency beliefs. California: SAGE Publication.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uud. p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Jalava, U. "Mikä motivoi?". Dynaaminen johtaminen. 13.4.2010. Viitattu 20.2.2013. <http://dynaaminenjohtaminen.blogspot.fi/2010/04/mika-motivoi.html>
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Leinonen, N., Partanen, T., Palviainen, P. 2002. Tiimiakatemia: Tositarina tekemällä oppivasta yhteisöstä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lähteenmaa, K. 2013. Johtamisen pehmeämpi ote. Kauppalehti 6.2.2013, B11-12.
- Lämsä, A-M & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Motivaatio siivittää edistymistä matematiikassa, ei äly. 2012. Tiede-lehti 22.12.2012. Viitattu 28.1.2012. <http://www.tiede.fi>.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uud. p. Juva: WS Bookwell Oy.

Ruokolainen, M. 2011. Organisaatioon sitoutuminen lisää myönteisiä kokemuksia työssä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. "Ovatko määräaikaiset huono-osaisia" – tutkimusprojekti. Viitattu 1.2.2013.

<https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2011/11/tiedote-2011-11-29-10-07-22-081802>

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 5. uud. p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Toikka, V. 2012. Näin löydät sisäisen motivaation. Talouselämä. 15.2.2012. Viitattu 28.1.2013. <http://www.talouselama.fi>.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.